

یک سرمایه‌گذاری) و به تبع آن، بهره‌وری منابع مادی مؤسسه را افزایش دهد. اگرچه تمامی کاستیهای مبتلا به جوامع پیشرفته، ممکن است ضرورتاً ارتباط مستقیمی با مسائل و مشکلات مدیر ایرانی نداشته باشد، اما، نظر به تاکید بر اجتناب‌ناپذیری بکارگیری تکنولوژیهای پیشرفته، که امروزه در تمامی سطوح و شئون کشورمان به چشم می‌خورد، و با امید به اینکه پیگیری و تلاش در این راستا، رفته‌رفته پارامی نقائص کارکردی مؤسسه‌ها را برطرف کند، این مقاله می‌تواند مدیران و مسئولان ما را برای مواجهه با مسائل فردای مؤسسه‌ها آماده‌تر سازد.

نویسنده، فیلیپ لورینو (Philippe Lorino) مدیر مالی یک گروه صنعتی بزرگ فرانسوی است و نویسنده کتاب «اقتصاددان و مدیر» که در سال ۱۹۸۹ توسط انتشارات La Decouverte منتشر شده است و کتاب «کنترل مدیریت استراتژیک» که در سال ۱۹۹۱، انتشارات Dunod آنرا منتشر ساخت.

این مقاله دومین مقاله از سلسله مقالات «به سوی یک دموکراسی واقعاً مشارکتی» (Pour une démocratie véritablement Participative) است که ماهنامه «لوموند دیپلماتیک» از ماه اوت ۱۹۹۱ اقدام به چاپ آن کرده است. آرام قریب

مدیریت مؤسسه‌ها و مسائل فردا

صحبت از دموکراسی و، به طریق اولی، از دموکراسی مشارکتی (۱) در مؤسسه، امریست سخت‌خطیر. در کمتر مواردی فاصله میان گفتار و واقعیت اینچنین زیاد، و عملکرد اجتماعی نظریه پردازان از وسعت نظر دست‌اندرکاران اینچنین دور است. کمتر مواردی نیز می‌توان یافت که مفاهیم تا این حد ناروشن، و ملاحظات اخلاقی و علمی از، یک سو، و مکاتب سیاسی و واقعیات اجتماعی، از سوی دیگر، به این اندازه به هم آمیخته شده باشد.

مضمون دموکراسی، ضرورتاً، اراده مردم، بعنوان منشأ مشروع قدرت، را دربر دارد. اولین دشواری نیز از همین جا سرچشمه می‌گیرد: «مردم» در یک مؤسسه چه معنایی می‌دهد؟ بطور قطع «مردم»، کارکنان مؤسسه را شامل می‌شود، اما آیا کارکنان تنها مولفه آنند؟ بدیهی است که مصرف‌کنندگان، اهالی منطقه‌ای که مؤسسه در آن قرار دارد کارکنان موسسات مقاطعه‌کار، توزیع‌کننده و مجری که با یک مؤسسه همکاری دارند، همه در سیاستهای آن دینفع هستند. لیکن ما مسئله را بسیار ساده کرده، بنا را بر این فرض می‌گذاریم که حل و فصل روابط مؤسسه با سایر بازیگران اجتماعی (دولت، مجامع محلی، دیگر مؤسسه‌ها، مصرف‌کنندگان) در «جائی دیگر» و به استناد مقررات و روشهای قراردادی صورت می‌گیرد و کارکنان مؤسسه (از هررده و مقام) تنها مدعیان تقسیم قدرت و «شهروندی مؤسسه» هستند.

آنچه که کماکان در مسئله ابهامی عمیق باقی می‌گذارد، همزیستی ناگزیر مالکیت و کاراست که دو منشأ متمایز مشروعیت محسوب می‌شوند. نهاد «مؤسسه» موظف است منابعی را که سهامداران کوچک و بزرگ و بستانکاران در اختیارش گذاشته‌اند، بهره‌ور سازد، و درقبال صاحبانشان مسئولیت اجتماعی (از نوع اقتصادی) متقبل می‌شود، و آن اینکه درباره استفاده از منابعی که در اختیار دارد به صاحبانشان حساب پس دهد. از طرف دیگر، مؤسسه افرادی را در یک فعالیت جمعی به کار می‌گمارد، از آنها انتظار ارائه کاری مشخص را دارد و زندگی، آموزش و آیسندگی حرفه‌ای‌شان در گرو اوست. مؤسسه، درقبال آنها، مسئولیت اجتماعی از نوع دیگر به عهده می‌گیرد که او را ملزم می‌دارد تا درباره استفاده از نیروی کار و معلوماتی که این افراد (از جمله، برای تأمین آسایششان)

مترجم: آرام قریب

منبع: لوموند دیپلماتیک
نویسنده: فیلیپ لورینو

مقدمه مترجم

مقاله حاضر تحت عنوان *Etre citoyen dans L'en treprise* (که ترجمه تحت‌اللفظی آن «شهروند بودن در مؤسسه» است) مسئله مشارکت در مؤسسه‌ها را از دیدگاه یک مدیر اروپائی مورد بررسی قرار می‌دهد. این مقاله در شماره سپتامبر ۱۹۹۱ ماهنامه «لوموند دیپلماتیک» به چاپ رسیده است.

اشاره عنوان مقاله، به ضرورت و چگونگی مشارکت کارکنان در اداره یک مؤسسه است و مقایسه آن با نقش شهروندان در سرنوشت جامعه. نویسنده با بیانی موجز، خطوط کلی تحولی را که باعث رشد و آهنگ شتابان پیشرفت علم و تکنولوژی در نظام مدیریت مؤسسه‌ها می‌شود، ترسیم می‌کند و با تاکید بر نیاز روزافزون و ناگزیر مؤسسه‌ها به نیروی کار متبحر و کاردانی که قابلیت پیگیری این پیشرفت را داشته باشد، ضرورت مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری را از جمله ملزوماتی می‌داند که مدیریت مؤسسه به اتکای آن می‌تواند بهره‌وری نیروی کار (بمنزله

دراختیارش گذاشته‌اند، به آنها حساب پس دهد.

اگر چه این دونوع مسئولیت ضرورتاً متضاد نیستند، ولی دلیلی هم وجود ندارد که لزوماً باهم منطبق گردند. این مسئولیتها منشاء دونوع مشروعیت قدرت هستند: مشروعیت ناشی از مالکیت منابع و مشروعیتی که دارندگان نیروی کار و صاحبان معلومات تفویض می‌کند. اگر کارکنان (مدعیان شهروندی موسسه)، مانند «مردم» دردمو کراسی مشروطه، تنها منشاء مشروعیت اجتماعی محسوب می‌شدند، مقایسه میان موسسه و حوزه سیاست ممکن بود بتواند از این نیز فراتر رود.

همین مقایسه است که سرچشمه یک رویای دیرین و ادواری قرار گرفته است که حل دوگانگی ناشی از دو منشاء مشروعیت قدرت در موسسه را، از طریق انطباق اشتغال و مالکیت، عملی می‌دارند. این رویایی است که از «تعاونیهای کارگری» محبوب «ژان ژورس» (که شیشه سازی «آلبی» و Albi و کارخانه سازنده مراکز تلفنی Aolp آخرین بازمانده‌های آنند) تا رفراندم ۱۹۶۹ «دوگل» درباره «مشارکت» طی طریق کرده است. اثر معروف «مارتین ویتزمن»، اقتصاددان Mit بنام «اقتصاد مشارکت» نیز در همین بستر به منصفه ظهور رسیده است. این کتاب، اگر چه اقبال آتی نیافت، ولی به کمک معادلات ریاضی ثابت می‌کند که کیمیای بحرانهای اقتصادی مدرن، انحلال و الغاء کار مزدوری و تبدیل کلیه کارکنان موسسه به سهامدار است.

کار و مالکیت

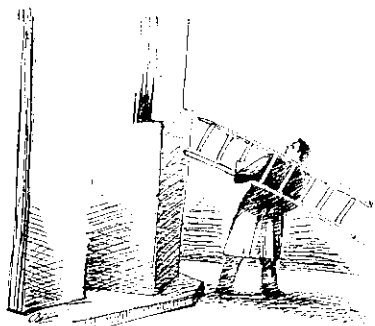
شکست مکرر اینگونه رویاهای «مشارکت‌گرایانه» تصادفی نیست. رابطه اجتماعی‌ایکه براساس مالکیت برقرار می‌شود و رابطه اجتماعی مبتنی بر تعاون در کار کاملاً متمایزند. سعی در به هم آمیختن این دو رابطه، از طریق جوش دادن آنها در وجود انسانی که حامل این مناسبات می‌باشند، گذشته از اینکه با مشکلات عملی عظیمی روبرو می‌شود، طریقاً بیست ساده لوحانه و سطحی برای الغای این دوگانگی، چرا که فردمی‌تواند حامل دونوع رابطه اجتماعی کاملاً متمایز باشد، بی آنکه این امر موجب از بین رفتن تضاد آنها بشود. اساساً آیا هدف این دوگانگی (بجای کنترل اجتماعی آن) مطلوب است و آیا حرکت کموبیش متضاد این دو منشاء نسبت به هم، خود عامل تحرک نیست؟ (۳)

به هر تقدیر، دو منشاء مشروعیت مصرند که به همزیستی خود ادامه دهند. این دوگانگی، بحث و تأمل درباره دموکراسی را، به شکلی بدیهی، و در عین حال آزار دهنده، محدود می‌کند: کدام سهامداری می‌پذیرد که پس‌اندازهای خود را در موسسه‌ای سرمایه گذاری کند، با علم به اینکه کوچکترین شکلی از کنترل را در دست نخواهد داشت، چرا که صد درصد قدرت در اختیار کارکنان و مدیرانی است که کارکنان آزادانه برای خود برگزیده‌اند؟ استفاده غیر محتاطانه از مضمون دموکراسی در چنین شرایطی، علی‌الخصوص بدون مشخص کردن و تحلیل محدودیت ناشی از این سؤال، از آنجا که هیچگونه برد عملی ندارد و صرفاً برای دلربایی ایدئولوژیک بزرگ شده است، عوامفریبانه بنظر خواهد رسید. موسسه‌ایکه بنایش، از اشتغال منفک بوده، بر مالکیت منابع قرارداد داشته باشد، بنابه تعریف، و به معنای اخص کلمه «دموکراتیک»، نهادیست غیردموکراتیک.

موسسه، نهادی جهانشمول و غیرتاریخی نیست. نهادیست که به شکل کنونی‌اش در قرن نوزدهم، در ایالات متحده و اروپای غربی (۴)، ساخته شد و مأموریت مشخصی داشت که عبارت بود از افزایش ارزش داراییهای مولد خصوصی از طریق بسیج نیروی کار انسانی، بصورتی کارآ (به زبان مارکس، ارزش دادن به «کار مرده» از طریق استثمار «کارزنده»). موسسه تایلوری، به اعتبار افزایش ارزش داراییهای خصوصی بود که کارکرد اجتماعی گسترش اقتصادی را برای خود قائل شد. تیلوریسم و فورویسم خود را ساختارهایی متکی بر تمقل اجتماعی و علیه تعقل فردی می‌دانند و مدعی آنند که نمی‌گذارند «ولگردی» نیروی کارگری باعث به هدر رفتن قوه مولد سرمایه، اتلاف افزایشهای سالانه تولید، و در نتیجه، اتلاف رشد اقتصادی در مقیاس کلان شود.

در این چهارچوب، نیروی کاری که بسیج آن مدنظر است، در ارائه انرژی فیزیکی خام و عریان خلاصه می‌شود و در حقیقت، «تلاشی» است که بنا به ضوابط تولیدی ناشی از تکنولوژی، به مصرف می‌رسد. به این ترتیب، نیروی کار، به عنوان هزینه ناشی از مصرف یک منبع گران‌بها در نظر گرفته می‌شود و نه به صورت سرمایه‌گذاری‌ایکه منشاء خلق ارزشی جدید می‌شود. از این دیدگاه، دانش و معلومات مولد، منحصرأ در طراحی و مراقبت از ابزار و آلات متبلور می‌شود. موسسه و هنر مدیریت حول یک الگوی ساده شکل می‌گیرد که عبارتست از کنترل میزان تلاش حسین استفاده از منابع، از طریق اندازه‌گیری کار بمنزله انرژی فیزیکی و بصورت واحدهای مکانیکی ساده (از قبیل مقدار و تعداد قطعات تولید شده یا ساعات کار) به منظور حصول اطمینان از اینکه منابعمی که صاحبانشان در اختیار مؤسسه قرار داده‌اند، بطور صحیح مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

○ دیگر مؤسسه پایه انتظارات خود را از کارکنان خود بر ارائه تلاش فیزیکی قرار نمی‌دهد، انتظار این است که تخصص‌ها به صحنه آورده شود



● جهش تازه‌ای که در مؤسسه و مدیریت آن رخ داده است را می‌توان در این عبارت خلاصه کرد: گذار از مدیریت منابع به مدیریت معلومات

شبهه سازماندهی اجتماعی ناشی از این دیدگاه، بر انضباط رده‌مند استوار می‌شود و هیچ چیز چندان دموکراتیکی در این مجموعه یافت نمی‌شود.

جهش نوئی که در مؤسسه و مدیریت آن رخ داده است را می‌توان در این عبارت خلاصه کرد: گذار از مدیریت (ایستای) منابع به مدیریت (پویای) معلومات. دلایل آن متعدد است: پیشرفت شتابنده تکنولوژی، سطح بالای پیچیدگی، مهارت فزاینده کارکنان، تخصصی شدن تبحرها و اتوماتیزه شدن کارهای فیزیکی. دیگر، علم مولد، در طراحی ثابت و ساکن ماشینها «محبوس» نیست و بیشتر در قابلیت افراد جای گرفته است. تنها افراد و گروهها هستند که می‌توانند پویایی تحولات شتابنده را دنبال کنند. دیگر، مؤسسه، پایه انتظارات خود از کارکنانش را بر ارائه تلاش فیزیکی خود قرار نمی‌دهد، انتظار مؤسسه اینست که کارکنانش تبحر و تخصصهای خود را (که در تحول مستمر است) به صحنه بیاورند و «کاری» ارائه دهند که پایه‌گذار ارزشهای اقتصادی جدید باشد. کاری که دیگر مشابه یک هزینه ساده نیست و بیشتر به یک سرمایه‌گذاری می‌ماند. (۵)

تقابل مارکسی میان «کار مرده» و «کار زنده» جای خود را به تقابلی جدید می‌دهد: تقابل میان «دانش مرده» و «دانش زنده». از این نقطه نظر، کار تکراری و غیرماهر که پیرو ضوابطی ایستابه اجرا درمی‌آید،

«دانش مرده» است (و از قضا نامزدی ممتاز برای اتوماتیزه شدن)، مثل ابزار و ماشین آلات. امروزه منشاء اساسی موفقیت اقتصادی مؤسسه از «دانش مرده» (ماشین آلات و کارهای غیرماهر) به سمت «دانش زنده» (تبحر و کاردانیهای قادر به فراگیری) در جایگاهی است.

گذار از مدیریت منابع (مدیریت تلاش)، به مدیریت معلومات (مدیریت تعهد)، نتایج ژرفی را به همراه می آورد: مدیریت تلاشها می تواند مبتنی بر ابزارهای کنترل و حتی قید باشد، ولی مدیریت معلومات نمی تواند شوق و استقلال تصمیم گیری را در بسیج تبحرها نادیده بگیرد. یک فرد متبحر تنها در صورتی مولد است که تبحرش، از طریق آموزش، مورد نگه داری و مراقبت قرار گیرد، مطلع شود، حرفش را گوش دهند، حق بیان داشته باشد، در فرآیند تصمیم گیریها مشارکت داشته باشد و، از طریق تمرکززدایی، بتواند در حوزه تخصص خود، مسئول باشد^(۶). اشتیاق به کارآئی اقتصادی در استفاده از منابع، لاجرم به نیاز به آزادی در بکارگیری معلومات می انجامد. به این ترتیب، با توجه به پیوند متقابل منابع و معلومات، زمینه های یک توافق و قرارداد فی مابین فراهم می آید.

گشودن راه این «ميثاق اجتماعی» جدید- این قرارداد «ساتورنی»^(۷) - مستلزم تغییر و تحولی عمیق در الگوی «مؤسسه»، در شیوه های مدیریت، در اشکال سازماندهی، در چهارچوبهای قانونی و مقرراتی و، بخصوص، تحول در ذهنیتهاست. سرپای این بنای قواعد و رویه ها، که در گذشته، توسط بینش «کنترل گرانه» از مؤسسه طراحی شده است، با اولویت دادن به مدیریت منابع جهت گرفته است. مسائل کار، از یک سو، از زاویه کنترل (جلوگیری از اتلاف و اسراف) و، از سوی دیگر، از زاویه حمایت (جلوگیری از اجحافات: حفظ بهداشت، حمایت از حرف، حمایت در آمد) طرح می شوند و نه چندان از زاویه قدرت...

بنابراین، به تعدیلی میان این دو منشاء مشروعیت محتاجیم، تعدیلی که شکل، محتوا و حدود قدرت مبنی بر کاردانی را تعیین کند. این نیاز، غالباً شکل خواسته های «دموکراتیک» یا «مشارکتی» به خود می گیرد. در واقع نیز گرایش آن به افزایش و نهادی کردن قدرت کارکنان «دموکراتیزه کردن» و درگیری آنها در فرآیند تصمیم گیری (مشارکت) است. معضله این چشم اندازهای دموکراتیک و مشارکتی حد و محدودی دقیق دارند.

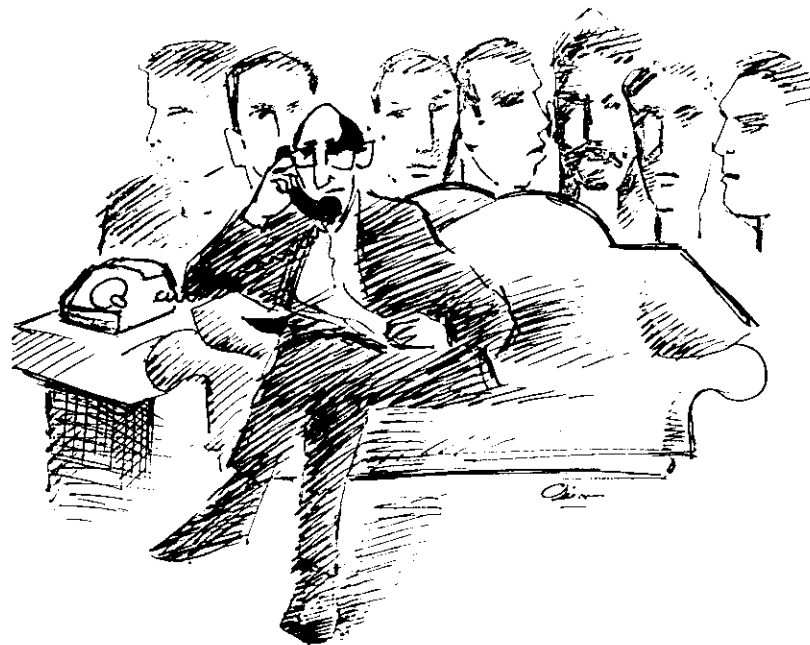
● تقابل مارکسی میان «کار مرده» و «کار زنده» جای خود را به تقابلی جدید میان «دانش مرده» و «دانش زنده» می دهد.

○ گذار از مدیریت منابع به مدیریت معلومات نتایج ژرفی را به همراه می آورد.

● مدیریت معلومات نمی تواند شوق و استقلال تصمیم گیری را در بسیج تبحرها نادیده بگیرد.

از یک طرف، خواست «دموکراسی مشارکتی» ای که اساسش بر کاردانی باشد، نیروی کار غیرمتخصص را، که احترام به حقوق «کلاسیک» و منبعث از منطق «حمایت» سنتی، غالباً برایش افقی دست نیافتنی محسوب می شود، نادیده می گیرد از طرفی دیگر، و مهمتر از آن، با علم به اینکه پایه کارآئی اقتصادی کاردان بر قدرت او در حیطه عملکردی قرار دارد، حتی اگر جدائی میان مشروعیت مالکیت و مشروعیت کاردانی، در سطح عملکردی، از بین برود، این جدائی در سطح استراتژی سربلند می کند.

درواقع، در حوزه استراتژی است که تفاوت میان منطق اقتصادی منابع مورد تملک و منطق حرفه ای کاردانیها، از هر جای دیگر تقلیل ناپذیرتر است: بنا به تعریف، منطق اقتصادی، برخلاف منطق حرفه ای، با مختصات فنی و شناختی (Cognitif) مشخص نمی شود (نرخ سودآوری، اعم از اینکه مربوط به فروش بلیطهای مسافری باشد یا مربوط به فروش ابزار و ادوات، یک نرخ سودآوری است، حال آنکه معلومات و توانائی، نتیجه سرمایه گذاریهاست که در طول زمان وعمر بازگشت ناپذیر انسانها، صرف فراگیری و انباشت تجربه گردیده است). منطق وابسته به مدیریت منابع اقتصادی، منطق سیلان و باز گسترش (Redeploiement) انعطاف پذیر است و منطق وابسته به مدیریت معلومات، منطق تداوم در «تعهد نسبت به شناخت».



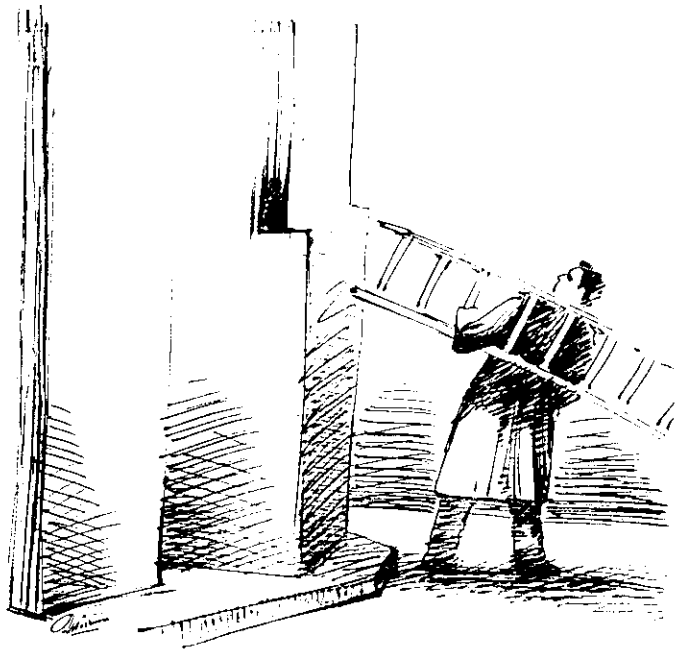
اداره نزاعهای مشروعیت

بنا به رویه مدیران و داوریهای صاحبان دارائیهها، این تضاد با مدت کمتر یا بیشتری جلوه گر می شود. اگر استراتژی مؤسسه بعنوان حق مسلم و مطلق مدیران در نظر گرفته شود، ملزومات آن، برای حرکت در جهت دموکراتیزه کردن، محدودیتی شدید قائل خواهد شد. لیکن اگر بر آن باشیم که معلومات و دانش لازم برای تهیه و تدارک یک استراتژی سلیم، وسیعاً در تمام مؤسسه پخش می باشد، و اگر استراتژی مورد تهیه جمعی و اشتراک آراء قرار گیرد، برعکس، همگرایی مشروعیت مالکیت و مشروعیت کاردانی تحکیم می شود.

از طرف دیگر، اگر مدیران دارائیهها، مرتباً اولویت را، «به سبک آمریکائی»، به کوتاه مدت بدهند، مدیریت منابع به مدیریت مالی بدل شده، میزان تضاد با منطق کاردانی به حداکثر می رسد. کارائی اقتصادی، در مقیاس کلی، جزای سنگینی را برای نقائص ناشی از این تضاد خواهد پرداخت (از دست دادن چشم انداز سرمایه گذاری، عقیم شدن کاردانیها). برعکس، اگر منطق دارائیهها، «به سبک ژاپنی» یا «به سبک آلمانی» به سمت دراز مدت سوق بیابد و برای مقابله با رقیبان سدهائی «برپایه شناخت» برپا کند، جدائی میان دو مشروعیت، تنها بصورت

○ منطق وابسته به مدیریت منابع اقتصادی، منطق سیلان و بازگسترش انعطاف پذیر است و منطق وابسته به مدیریت معلومات، منطق تداوم در تعهد نسبت به شناخت.

● ممکن است منطق دارایی (یا اقتصاد) خواهان دورریختن کاردانیها باشد اما منطق حرفه ای (یا صنعت) خواهان کاربرد کاردانیها است.



استثنائی و با فواصل زمانی، هنگام تجدید نظرهای استراتژیکی مهم و ناگهانی رخ می نمایند (برای مثال، تجدید ساختار کارگاههای کشتی سازی یا صنایع آلومینیوم در ژاپن). بدیهی است که این تطابق بهتر باعث تقویت بازده کلی می شود. قابلیت یک جامعه سرمایه داری در مدیریت تضاد میان منطق مالکیت و منطق کاردانی، از جمله عوامل تمایز بازدهی اقتصاد ملی در مقیاس کلان می باشد.

ممکن است منطق دارائی (یا اقتصاد) خواهان «دورریختن کاردانی» باشد. اما منطق حرفه ای (یا صنعت) خواهان تداوم رشد، گسترش و بکارگیری کاردانیهاست. استراتژیهای دارای که جهت گیری بلند مدت دارند، دامنه عمل این تضاد را محدود به شرایط استثنائی می کنند، در حالیکه درگیری میان دو مشروعیت، تا پیش از این در زندگی هر روزه کارگاهها حضور داشت: در تنش و تنش میان خستگی و بازدهی میان قید و میل. اما، حتی در بهترین حالت، که ضرورت مدیریت معلومات محرز شده است، تضاد میان دو مشروعیت بصورت مجازی و بالقوه باقی می ماند و آماده است تا چهره غیر دموکراتیک خود را، در تندپچههای استراتژیک، بصورت تجدید ساخت و قییدهای خشن نشان دهد. مشروعیت قدرت اقتصادی، «بزین بهادر»ی (*) است که آخرالامر، بر قدرتتهای «دموکراتیک» را محدود می سازد. به این دلیل ساده که حرکتهای بازار را رای گیری عمومی تعیین نمی کند

زیرنویسها:

(*) در متن فرانسه آمده است: *deus ex Machina* به معنی تحت‌اللفظی «خدائی که بوسیله ماشینی نزول اجلال کرده باشد». در تئاتر (به معنای اخص) و در دنیای واقع (به استعاره) اشاره به شخصیت یا واقعه ای دارد که ورود یا وقوعش، هر چند نامحتمل باشد، در یک وضعیت تراژیک یا به بن بست رسیده، انجمنی غیر منتظره را به همراه بیاورد.

(1) نگاه کنید به:

Jean Chesneaux, "Pour une democratie vraiment participative", le Monde Diplomatique, août 1991.

(2) نگاه کنید به:

Martin L. Weitzman, "The Share Economy. Conquering Stagflation", Harvard University Press, Cambridge & London, 1984.

(3) درباره نقد «اقتصاد مشارکت»، نگاه کنید به:

Philippe Messine, "Les Saturniens", La Decouverte, Paris, 1987.

(4) نگاه کنید به:

Alfred D. Chandler Jr., "The Visible Hand. The Managerial Revolution in the American Business", the Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge & London, 1977.

(5) درباره گذار از مؤسسه مکانیستی به مؤسسه «آلی» مبتنی بر مدیریت معلومات، نگاه کنید به:

Philippe Lorino, "L'Economiste et le Manageur", La Decouverte, Paris, 1989;

Philippe Lorino, "Le Controle de gestion strategique", Dunod, Paris, 1991.

(6) درباره رابطه پیشرفت تکنولوژی با مهارت و استقلال نیروی کار، نگاه کنید به:

Robert Howard, "Brave New Workplace", Viking Penguin, New-York, 1985;

Harley Shaiken, "Word Transformed: Automation and Labor in the Computer Age", Holt, Rinehart and Winston, New-York, 1984;

Shoshana Zuboff, "In the Age of the Smart Machine", Basic Books,

New-York, 1988.

Philippe Messine, "Les Saturniens".

(7) نگاه کنید به:

(8) نگاه کنید به:

Maniere de voir 12, "Allemande, Japon: les deux titans", le Monde Diplomatique, 1991;

بخصوص، قسمت دوم:

"Aux fondements culturels de la reussite des entreprises".